

FY13の課題と FY16に向けたロードマップ

テルモ株式会社
代表取締役社長
新宅 祐太郎
2014年5月8日

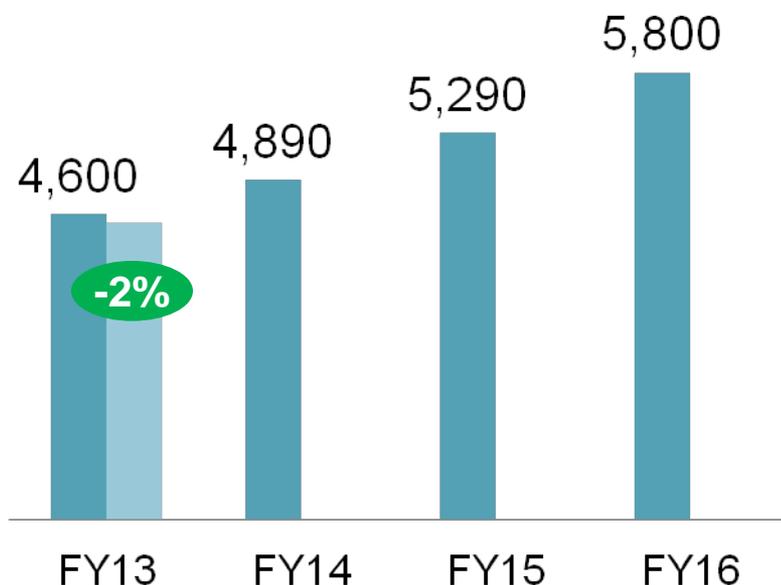
FY13実績と今後に向けた課題

- 円安に助けられて増収、増益確保
- 中期経営計画とはギャップが発生、特に収益

売上

USD/EUR=95/123、億円

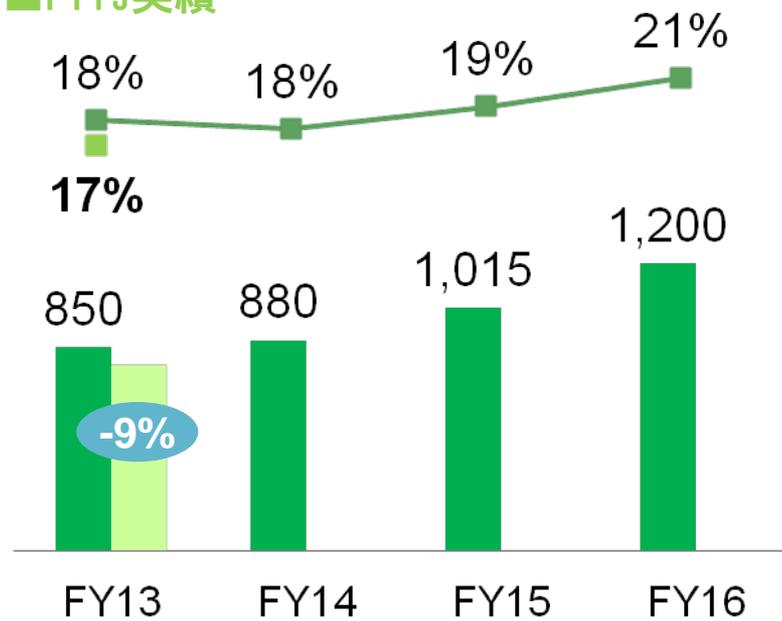
■ 中期経営計画
■ FY13実績



¹営業利益

USD/EUR=95/123、億円

■ 中期経営計画
■ FY13実績



¹のれん等償却前営業利益

軌道修正のための取り組み

- ① **カンパニー経営による事業運営改革**
- ② **TCVS社品質システム改善の早期終結**
- ③ **収益性改善の取り組み強化**
- ④ **高付加価値分野へのシフト加速**
- ⑤ **事業・設備の棚卸、特損計上**

① カンパニー経営による事業運営改革

カンパニー経営への移行（2014年4月1日～）

事業・機能・地域でのマトリックス経営から
カンパニー軸のグローバル一気通貫モデルに移行

カンパニー経営下での事業運営改革

事業

- 収益責任の明確化
- 権限委譲による意思決定の迅速化

本社

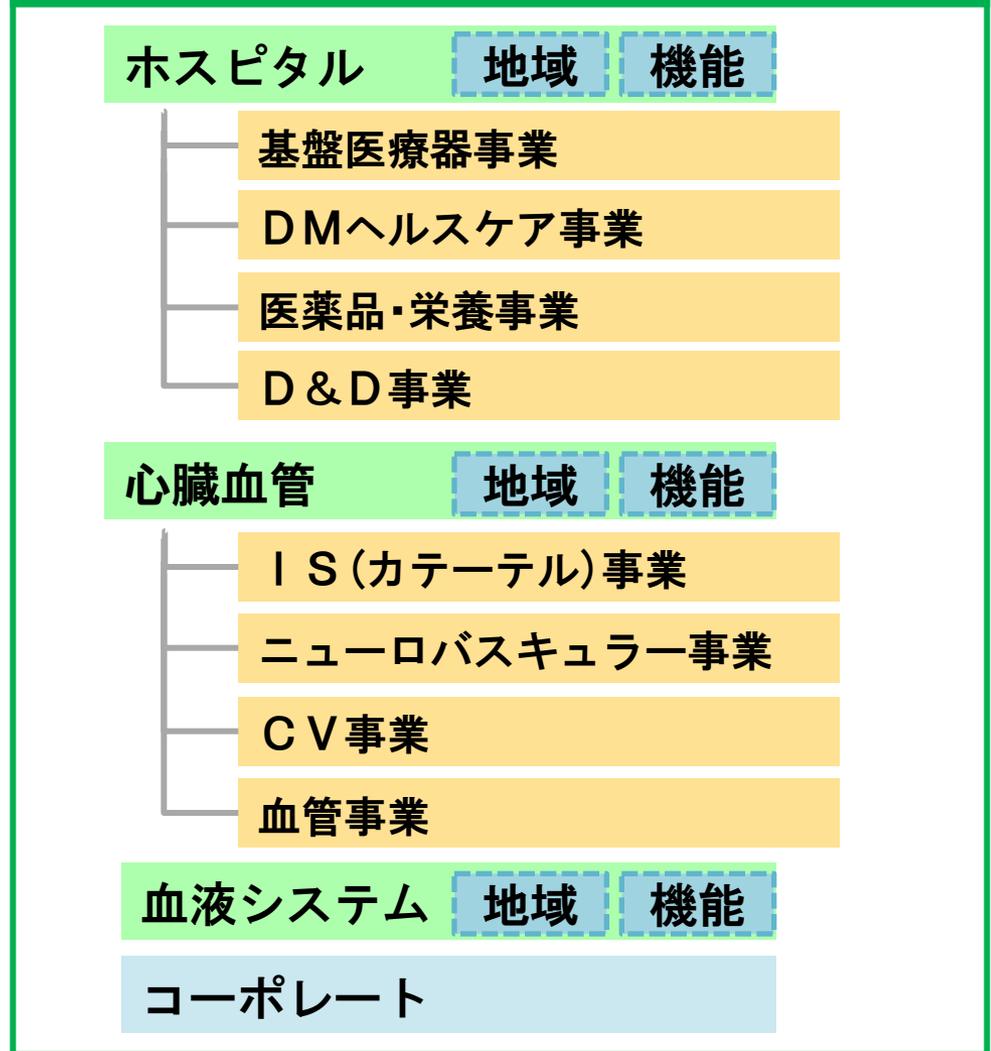
- 全社戦略の実行
- グローバル経営のインフラ整備

3カンパニー9事業体制に変更

これまでの組織



2014年4月1日～新体制へ



② TCVS社品質システム改善の早期終結

TCVS社 早期終結 に向けて

- 新システムの運用と検証に一部改善を求められ、FDAに具体策を提出済み
- FY14再査察に向けて、追加費用約30億円を見込む

他工場

- テルモ他工場では、過去3年間FDA査察で大きな指摘なく終了

3 収益性改善の取り組み強化

収益面での課題

ホスピタル

- 中核事業の収益悪化

心臓血管

- 成長と収益の両立

血液システム

- 先進国輸血市場の停滞

本社

- コーポレート機能の強化、効率化

実行する施策

- ✓ 収益改善室を新設
- ✓ 収益悪化分野の立直し
- ✓ 収益率目標を持った成長
- ✓ 海外生産による原価低減
- ✓ 成分採血等で新興国拡大
- ✓ アジア生産での原価低減
- ✓ 事業、本社役割見直し
- ✓ SCM改革、調達部新設

4 高付加価値分野へのシフト加速

外科

- 高付加価値製品群の強化
- 汎用品の地域戦略の見直し
- DM, D&D事業の成長、構成比率アップ

心臓血管

- コロナリー：DES新製品Ultimasterの拡大
- ペリフェラル：フルライン・グローバル展開
- ニューロ：ノンコイル新製品の継続投入

血液システム

- 治療アフェレシス Spectra Optiaの拡大
- 血液自動製剤システムのグローバル展開

FY16に向けたロードマップ

■ FY13-14は足場固め

➤ 事業・設備の棚卸、特損計上

■ FY16には営業利益率20%を目指す

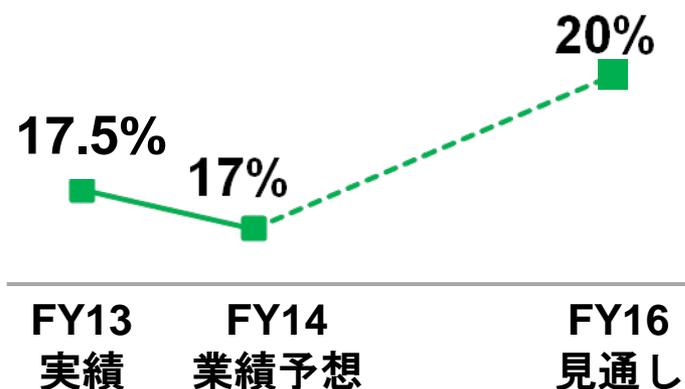
■ 設備投資はピークアウト

➤ 投資・償却はバランスへ

■ 大型新製品（ART社）の開発促進

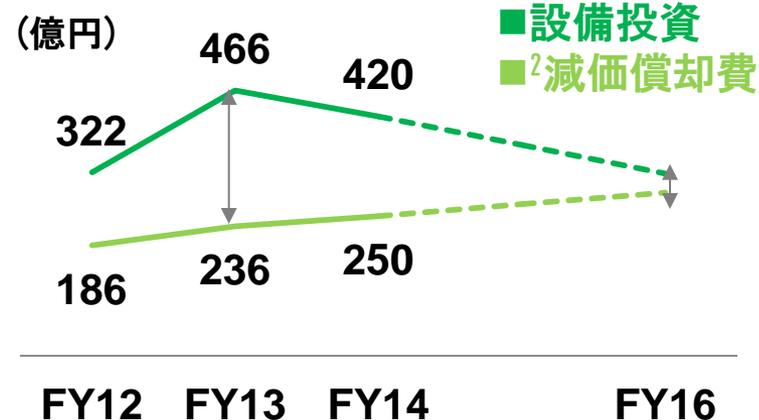
■ 買収機会の探索継続

1 FY16営業利益率の目標



¹のれん等償却前営業利益率

中期の設備投資と償却費の見通し



²のれん等償却費を除く

 **TERUMO[®]**

人にやさしい医療へ